

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Institut dopravy

**Aktuální vývoj a budoucnost tzv. „národních leteckých dopravců“ na
příkladu ČSA**

**Current and Assumed Future Development of So-Called “National
Carriers” on Example of CSA**

Student:

Martina Kuřová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Vladimír Smrž, Ph.D

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Kufová**

Studijní program: B3712 Technologie letecké dopravy

Studijní obor: 3708R036 Technologie letecké dopravy

Téma: **Aktuální a předpokládaný budoucí vývoj tzv. "národních leteckých dopravců" na příkladu ČSA**
Current and Assumed Future Development of So-Called "National Carriers" on Example of CSA

Zásady pro vypracování:

1. Provést rešerši dostupné literatury.
2. Popsat výhody a nevýhody tzv. tradičního obchodního modelu používaného národním leteckými dopravci v minulosti.
3. Popsat vývoj národních leteckých dopravců v rámci Evropy, velikostí srovnatelných s ČSA, za posledních 20 let.
4. Zpracovat informace o současném a předpokládaném budoucím vývoji obchodního modelu, typickém pro tzv. "národní letecké dopravce" na příkladu situace v ČSA.

Cíl BP: Vypracovat studii současného a předpokládaného budoucího vývoje obchodního modelu, typickém pro tzv. "národní letecké dopravce" na příkladu situace v ČSA.

Seznam doporučené odborné literatury:

Průša, J. a kol.: Svět letecké dopravy, Praha: Galileo CEE Service ČR. Praha, 2007.
ISBN: 978-80-239-9206-9
Jechumtál, J.: Obchodně přepravní činnosti v letecké dopravě, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000.
ISBN: 80-7194-285-5
Sedláček, B.: Letecká doprava. Žilina: Žilinská univerzita, Žilina, 2000. ISBN 80-7100-674-2

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vladimír Smrž, Ph.D.**

Datum zadání: 14.12.2012
Datum odevzdání: 20.05.2013



doc. Ing. Aleš Slíva, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 15.5. 2013

.....
Kuforá Marlina

Podpis

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- беру на ве́домі, же Высoкá школа Бáньскá – Техни́кá универзита Ostrava (дále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že tyto údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- было сjeднáно, же с VŠB-TUO, в пpипаде́ зájму з její strany, узавpу лицен́ный сmlouvu с оупpáвнeнiем ужит́ дiло в ро́зсау § 12 оdст. 4 аутоpскeго зáкoна.
- было сjeднáно, же ужит́ své дiло – бакалáрскoу пpáci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souladem VŠB-TUO, která je оупpáвнeна в таковeм пpипаде́ ode mne по́жадаovat пpимeрeный пpиспeвек на úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO на vytvoрeнiи дiла vynalóжены (až до jejich skutečné výše).
- беру на ве́домі, же оdevздáнiем své пpáce souhlasím se зveрeжнeнiем své пpáce podle зáкoна ч. 111/1998 Sb., о высoкých шко́лах а о змeнe а доплнeнiи дал́ших зáкoнů (зáкoн о высoкých шко́лах), вe знeнiи поздéjších пpедписů, без оhлeду на вы́сleдек její обхajobы.

V Ostravě: 15.5.2013

Kuřova' Marlina
.....

podpis

Jméno a příjmení autora: Martina Kuřová

Adresa trvalého pobytu autora: Mosty u Jablunkova č. p. 1025, 739 98

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

KUFOVÁ, M. *Aktuální vývoj a budoucnost tzv. „národních leteckých dopravců“ na příkladu ČSA*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, institut dopravy, 2013. 52 s. Vedoucí práce: Ing. Smrž Vladimír, Ph.D

Bakalářská práce se zabývá situací Českých aerolinek v minulosti, současným a budoucím vývojem. V první části práce je popsáno rozdělení letecké dopravy, historie, obchodní model společnosti v minulosti a výhody i nevýhody tohoto obchodního modelu, který společnost vytvářela. Druhá část práce obsahuje popis evropských dopravců srovnatelných s ČSA. Poslední část práce je věnována Českému Aeroholdingu, privatizaci, aktuálnímu a budoucímu vývoji společnosti.

ANNOTATION OF BACHELOR THESIS

KUFOVÁ, M. *Current and Assumed Future Development of So-Called "National Carriers" on Example of CSA: Bachelor Thesis*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Institute of Transport, 2013, 52 p. Thesis head: Ing. Smrž Vladimír, Ph.D

The bachelor thesis is dealing with situation of Czech Airlines in the past, at the present and future development. In the first part of work is describe history, business model of company in the past and the advantages and disadvantages of this business model which was the company created. The second part contains a description of European carriers comparable with CSA and the last part is devoted to the Czech Aeroholding, the privatization of the company and the current and future development of the company.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

| | |
|------|---|
| CAS | Česká účetní standarta |
| ČR | Česká republika |
| ČSA | České aerolinie |
| FBP | Frequent Buyer Programme |
| FFP | Frequent Flyer Programme |
| IATA | International Air Transport Association |
| Kč | Koruna česká |
| LOT | Polské aerolinky LOT (Linie Lotniczne) |
| mld | miliarda |

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE..... | 9 |
| ÚVOD..... | 10 |
| 1 DRUHY LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ - ČLENĚNÍ..... | 11 |
| 1.1 ČLENĚNÍ PODLE ROZDÍLNOSTI V DÉLCE PŘEPRAVY A CHARAKTERU SÍTĚ..... | 11 |
| 1.1.1 Regionální dopravci | 11 |
| 1.1.2 Kontinentální dopravci | 12 |
| 1.1.3 Dálkoví dopravci | 12 |
| 1.2 ČLENĚNÍ Z HLEDISKA NABÍDKY A PRODEJE PŘEPRAVNÍ KAPACITY | 12 |
| 1.2.1 Pravidelní dopravci..... | 12 |
| 1.2.2 Nepravidelní dopravci | 12 |
| 1.3 ČLENĚNÍ PODLE CHARAKTERU NABÍZENÉHO PRODUKTU | 13 |
| 1.3.1 Klasický (síťový dopravce) | 13 |
| 1.3.2 Nízkonákladoví dopravci | 13 |
| 2 TRADIČNÍ OBCHODNÍ MODEL POUŽÍVANÝ NÁRODNÍMI DOPRAVCI V MINULOSTI | 14 |
| 2.1 STRATEGIE LETECKÝCH DOPRAVCŮ..... | 14 |
| 2.1.1 Produktová strategie | 14 |
| 2.1.2 Cenová strategie | 15 |
| 2.2 ČESKÉ AEROLINIE (ČSA)..... | 15 |
| 2.3 HISTORIE ČSA..... | 16 |
| 2.4 VÝVOJ SPOLEČNOSTI V 90. LETECH | 17 |
| 2.5 VÝVOJ OD ROKU 2000 – 2010..... | 18 |
| 2.5.1 Rok 2000 | 18 |
| 2.5.2 Rok 2001 | 18 |
| 2.5.3 Rok 2002 | 19 |
| 2.5.4 Rok 2004 | 20 |
| 2.5.5 Rok 2005 | 20 |
| 2.5.6 Rok 2007 | 21 |
| 2.5.7 Rok 2008 | 21 |
| 2.5.8 Rok 2009 | 22 |
| 2.5.9 Rok 2010 | 22 |
| 2.6 VÝHODY A NEVÝHODY OBCHODNÍHO MODELU V MINULOSTI | 23 |
| 3 SITUACE LETECKÝCH DOPRAVCŮ STŘEDNÍ EVROPY SROVNATELNÝCH S ČESKÝMI AEROLINKAMI | 27 |
| 3.1 AUSTRIAN AIRLINES..... | 27 |
| 3.1.1 Historie Austrian Airlines | 28 |
| 3.2 STRATEGIE AUSTRIAN | 28 |
| 3.3 SITUACE POLSKÝCH A MAĎARSKÝCH AEROLINIÍ..... | 31 |
| 3.3.1 Polské aerolinie | 31 |
| 3.3.2 Maďarské aerolinky Malév | 32 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4 | SOUČASNÝ VÝVOJ ČESKÝCH AEROLINÍ..... | 33 |
| 4.1 | VZNIK ČESKÉHO AEROHOLDINGU | 34 |
| 4.2 | VÝVOJ SPOLEČNOSTI OD ROKU 2011 AŽ DO SOUČASNOSTI | 35 |
| 4.3 | PRIVATIZACE ČSA | 38 |
| 4.4 | SPOLEČNOST KOREAN AIR | 40 |
| 5 | BUDOUCÍ VÝVOJ ČESKÝCH AEROLINEK..... | 43 |
| 5.1 | VÝHODY PARTNERSTVÍ S KOREAN AIR | 43 |
| 5.2 | NÁVRAT K DÁLKOVÝM LETŮM | 44 |
| 5.3 | MOŽNOST PŘECHODU Z KLASICKÉHO NA NÍZKONÁKLADOVÉHO DOPRAVCE | 45 |
| 5.3.1 | Nízkonákladový model..... | 45 |
| 5.3.2 | Výhody nízkonákladového modelu..... | 46 |
| | ZÁVĚR | 47 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 49 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK..... | 52 |

CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je vypracovat studii tradičního obchodního modelu, který byl používán národními leteckými dopravci v minulosti a porovnat tento model se současným a budoucím předpokládaným vývojem tohoto modelu typického pro tzv. "národní letecké dopravce" na příkladu situace v ČSA.

ÚVOD

„Vlastní letecká doprava je realizována leteckými dopravci, kteří provozují letadlovou techniku. Jejich zákazníky jsou jednotlivci, firmy, podnikatelé, cestovní kanceláře a také poštovní správy. Ke svému působení potřebují řadu specializovaných profesí a vnějších dodavatelů, mezi které patří jednotlivá letiště a podniky řízení letového provozu.“¹ Vzhledem k charakteru své činnosti a přetváření podnikatelského prostředí v letecké dopravě pracuje dnes většina dopravců na vyspělých trzích ve vysoce konkurenčním prostředí a to vede k tomu, že každý dopravce si musí určit, jakého zaměření se rozsah jeho služeb bude týkat. Jako např. osobní/ nákladní doprava, pravidelná či nepravidelná, regionální/ dálková nebo klasická/ nízkonákladová. A podle tohoto kritéria pak utvářet celkovou strategii obchodního modelu.

ČSA je klasický (síťový) dopravce. Nabízí možnost přepravy a přestupů v rámci své sítě i interline spolupráce s jinými dopravci. Nabízí „obvyklou“ úroveň produktu, k prodeji přepravy používá především síť cestovních agentur a do určité míry nabízí svou kapacitu pro charterové lety a přepravu zboží a pošty.

České aerolinie jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky se sídlem v Praze na letišti Václava Havla. Z této základny provozují pravidelné linky do řady evropských měst (za všechny stačí vyjmenovat Španělsko, Francie, Belgie, Holandsko, Německo, Itálie, Švýcarsko nebo třeba Řecko) a do destinací Středního Východu, západní Asie a Severní Afriky. Provozují také řadu charterových linek a slouží také jako cargo dopravce. Společnost je členem aliance Sky Team. Po Star Alliance je SkyTeam druhou největší leteckou aliancí a zaměřuje se na obchodní činnost aliance s cílem rozšiřovat stávající a vyvíjet nové výhody pro své zákazníky. Členové aliance spolupracují především v oblasti marketingových a prodejních programů a programů Frequent Flyer, které jsou jedním z hlavních nástrojů konkurence leteckých společností spolu s cenovou nabídkou, za kterou nabízejí leteckou přepravu a s kvalitou produktu.

¹ PRŮŠA, Jiří a kolektiv, Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-239-9206-9, str. 101

1 DRUHY LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ - ČLENĚNÍ

Leteckým dopravcem rozumíme samostatný podnik provozující letadla určená k přepravě cestujících, zboží a pošty za účelem dosažení zisku.

Aby letecký dopravce obdržel povolení provozovat svou činnost, musí povinně splňovat určité činnosti:

- letový provoz - provoz letadel, plánování letů a vytvoření letového řádu,
- pozemní obsluha - doplnění pohonných hmot, catering, nakládka a vykládka zavazadel,
- provozuschopnost letadel z technického hlediska - inspekce, údržba a opravy,
- obchodní služby - odbavení cestujících, vlastní prodej přepravy (cestovní kanceláře),
- marketing a management podniku - rozhodnutí o jakou koncepci v podniku půjde a na jaký produkt se společnost zaměří.

Organizace sdružující letecké dopravce se nazývá IATA (International Air Transport Association) a sídlí v Montrealu. Prostřednictvím této organizace mají letečtí dopravci sjednanou výjimku pro konzultování cen dopravy.

1.1 Členění podle rozdílnosti v délce přepravy a charakteru sítě

1.1.1 Regionální dopravci

Přepravní služby nabízejí z jednoho velkého centra tzv. hubu² - mateřského letiště do dalších menších destinací v určitém regionu. Regionální dopravci spolupracují obvykle s nějakou větší leteckou společností či aliancí, nebo provozují svou činnost zcela nezávisle. Spolupráce s větší společností nebo s aliancí spočívá v přivážení nebo odvážení cestujících a zboží ze sítě tohoto většího dopravce a probíhá na základě smluv jako např. code-share nebo franchising.

² Hub - letiště využívané leteckou společností jako její hlavní báze a určené pro přestupy cestujících v rámci její sítě

1.1.2 Kontinentální dopravci

Jde o dopravce, kteří provozují své linky na střední vzdálenosti. Svůj hub mají na hlavním nebo větším letišti svého trhu a lety provozují také do hubů ostatních kontinentů a do velkých regionálních center. Aby si dopravci zajistili i na tak velké vzdálenosti svoji pozici na konkurenčním poli, spolupracují také na základě smluv code - share, nebo jsou členy určité aliance. Např. České aerolinky spolupracují se společnostmi v rámci aliance Sky Team.

1.1.3 Dálkoví dopravci

Nabízejí přepravní služby ve velkém objemu do destinací v jiných kontinentech. Aby si zajistili ke svým letům přípojně linky, rozvíjí svou síť také na středních tratích. Většina těchto dopravců jsou hlavními a zakládajícími členy některé z aliancí. Flotila těchto dopravců je tvořena dálkovými letadly jako A 330, B747, B 777. Příkladem dálkového dopravce a zakládajícím členem Star Alliance je Singapore Airlines.

1.2 Členění z hlediska nabídky a prodeje přepravní kapacity

1.2.1 Pravidelní dopravci

Tzv. scheduled dopravci. Patří zde jak regionální dopravci, tak i nízkonákladoví a síťoví. Jejich nabídka přepravy spočívá v tom, že nabízejí cestujícím přepravu za veřejné ceny pro jednotlivce a lety si cestující vyhledá v pravidelném publikovaném letovém řádu. Velikost jejich sítě linek závisí na velikosti jimi obsluhovaného trhu. Většina pravidelných dopravců po čas zimního období nabízí svou volnou sedačkovou kapacitu pro nepravidelnou přepravu. Např. KLM, British Airways, ČSA, Alitalia.

1.2.2 Nepravidelní dopravci

Předmětem jejich činnosti je přeprava zajištěná na přímou objednávku. Jde o lety, které jsou nabízeny jménem objednatele, ale provozuje je daný dopravce. Tento druh přepravy je především využíván cestovními kanceláři pro lety do turistických destinací nebo pro lety, které využívají zájmové skupiny a tím tak jsou schopny obsadit co největší kapacitu letadla. Letadla využívaná pro charterovou přepravu mají menší pohodlí, ale o to větší kapacitu, která je nutná pro provozování tohoto druhu přepravy a tímto způsobem

se snižuje sedačková cena oproti cenám u pravidelných dopravců. Příkladem charterového dopravce, který už zanikl, je Fischer Air.

1.3 Členění podle charakteru nabízeného produktu

Členění z tohoto hlediska vzniklo na základě příchodu nízkonákladových dopravců a používá se pro odlišení společností působících v pravidelné přepravě.

1.3.1 Klasický (sít'ový dopravce)

Hlavním znakem těchto dopravců je vytváření leteckých aliancí, kdy díky členství právě v alianci jsou dopravci schopni čelit konkurenci low-cost dopravců. Členství v alianci zajišťuje klasickým dopravcům vyšší počet letů, větší rozsah služeb a tím se docílí např. snížení nákladů v oblasti odbavení či cateringu. Dále nabízí cestujícím možnost přestupu v rámci interline spolupráce nebo v rámci své sítě. Cestující využívající služby klasických dopravců mají na palubě možnost občerstvení zdarma a mají větší pohodlí při sezení.

1.3.2 Nízkonákladoví dopravci

Vyznačují se zjednodušeným procesem distribuce, odbavením i služeb na palubě a jsou tak schopni nabídnout přepravu za nižší ceny než klasičtí dopravci. Lety provozují na krátké a střední vzdálenosti. Nabízí dopravu tzv. point to point³ v letadlech s vysokým počtem míst k sezení, na palubě není možnost občerstvení zdarma. Dopravci nejsou schopni zajistit návazné spoje do navazujících destinací. Ceny u low-cost dopravců se vyvíjejí na základě poptávky.

³ Přeprava typu **point-to-point** je typická obslužením množství destinací přímým spojením. Letecká doprava je pravidelně rozložena mezi jednotlivá letiště a tyto jednotlivá letiště lze spojit jednou linkou.

2 TRADIČNÍ OBCHODNÍ MODEL POUŽÍVANÝ NÁRODNÍMI DOPRAVCI V MINULOSTI

2.1 Strategie leteckých dopravců

„Základním cílem letecké společnosti by měla být snaha o co největší loajalitu a spokojenost zákazníků. Toho lze dosáhnout jen nabídkou produktu odpovídajícího jejich potřebám. Hlavní část strategie by se tedy především měla zaměřit na identifikaci rizik a prostředí pro působení firmy, následně na definici, tvorbu, realizaci a distribuci produktu, který bude odpovídat očekáváním zvolených segmentů trhu – skupin potenciálních zákazníků. Ostatní součásti strategie pak musí řešit ekonomicky optimální a provázané zajištění všech potřebných podpůrných činností.“⁴

V praxi je pak velice důležité, aby se vývoj zvolené strategie nezastavil a tak je potřebné tuto strategii v pravidelných intervalech prověřovat a aktualizovat s vývojem trhů, trendů, preference zákazníků a vývojem ekonomiky.

2.1.1 Produktová strategie

Každá letecká společnost by měla mít stanovenou všeobecnou úroveň svého produktu ve vztahu k cílovým úsekům trhu a k plánovanému postavení na trhu. To vše by se pak mělo odrážet v charakteru koncepce letecké společnosti, jejíž kritéria se musí promítat do všech částí produktu a procesů v rámci firmy.

V případě zvolení klasické produktové koncepce řeší dílčí strategie následující problematiky:

- počet nabízených cestovních tříd,
- základní definice norem jednotlivých tříd,
- stanovení cenových podmínek pro nabídku jednotlivých tříd,
- optimalizaci jednotlivých procesů (např. tarify, odbavení, catering, ...).

⁴ PRŮŠA, Jiří a kolektiv, Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-239-9206-9, str. 115

Jelikož je ve vyspělých zemích v letecké dopravě úroveň přepravních služeb poměrně vyrovnaná, hlavním nástrojem v konkurenčním boji o zákazníka zůstává kvalita poskytovaných služeb a rozsah doplňkových služeb, kterými může společnost nabízený produkt odlišit a zvýšit jeho hodnotu a užitek pro zákazníka.

2.1.2 Cenová strategie

Určování cen se řadí k nejobtížnějším marketingovým rozhodnutím. Ceny jsou pro zákazníka jedním z nejdůležitějších faktorů při nákupu. Měly by odrážet hodnotu toho, jaké produkt přináší benefity, měly by být správné pro zvolený typ zákazníků a v neposlední řadě musí dávat smysl v současných podnikatelských podmínkách.

V případě Českých aerolinií, cenová strategie není nejdůležitějším faktorem v současném konkurenčním poli. Společnost preferuje především kvalitu poskytovaných služeb a dodržování letového řádu. Roku 2007 společnost přešla k nové cenové strategii, která je určována jejím postavením na jednotlivých trzích a tato skutečnost vedla ke zvýšení cen za letenky a tím pádem k vyrovnání cen s konkurencí.

2.2 České aerolinie (ČSA)

České aerolinie jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky a patří mezi nejstarší letecké společnosti v Evropě. Společnost České aerolinie se zaměřuje především na svůj hlavní předmět podnikání, tj. pravidelnou leteckou dopravu. Prostřednictvím dceřiných společností a organizačních jednotek zajišťuje další profesionální služby, jako například odbavení cestujících a letadel - Czech Airlines Handling, nepravidelnou charterovou přepravu, technickou údržbu letadel - Czech Airlines Technics, výcvik posádek, přepravu zásilek a pošty, provoz kontaktního centra – CSA Services, služby cestovní kanceláře - Holidays Czech Airlines a agentury práce a mnoho jiných. Základní oblastí podnikání společnosti je přeprava cestujících na pravidelných linkách. Zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny metropolí v Evropě, a také do významných destinací na Blízkém a Středním východě, v zakavkazských republikách i Střední Asii. Kromě pravidelné osobní dopravy České aerolinie zajišťují také přepravu leteckých zásilek a pošty, a to prostřednictvím své organizační jednotky Cargo.

2.3 Historie ČSA

ČSA byly založeny jako Československé státní aerolinie 6. října 1923 československou vládou. První let byl proveden o 23 dní později od jejího založení. Jednalo se o let z Prahy do Bratislavy s šéfpilotem Karlem Brabencem. V roce 1929 se společnost stala jedním z členů sdružení leteckých dopravců IATA. Pravidelné spoje do Paříže, Říma, Bruselu a Budapešti začaly létat v roce 1938. Důsledkem Druhé světové války bylo pozastavení civilní dopravy Českých aerolinií a letadlovou flotilu si přebrala německá společnost Lufthansa.

Po roce 1945 zahájily ČSA opět provoz, v poválečném období jako jediný letecký dopravce Československa. Roku 1962 byl zahájen provoz první transatlantické linky z Prahy do Havany, na tuto linku měly aerolinie pronajaté 4-motorové turbovrtulové letadlo Bristol Britania. Od tohoto roku se započala spolupráce s jinými leteckými společnostmi. V 70. letech byl do flotily zařazen letoun Il-62, který byl určen pro dálkové lety a umožnil tak spojení do destinací Blízkého, Středního a Dálného východu, dále do Afriky, Kanady a USA.

V 90. letech společnost do své flotily pořídila první letadlo západoevropské výroby - Airbus A310-300, jež bylo určeno pro dálkové tratě. Později do flotily přibyla letadla typu Boeing. Roku 1992 byla aerolinkám dána nová podoba ve formě obchodní společnosti, a to akciové s účastí Air France, se základním kapitálem 2,7 mld Kč. O dva roky později byl odprodán podíl Air France v ČSA Konsolidační bance. Roku 1996 začala další mezinárodní spolupráce s americkou leteckou společností Continental Airlines a do provozu byly uvedeny letadla ATR42. V roce 1998, poprvé v historii firmy a prvně v novodobé historii civilní letecké dopravy, provedly ČSA technickou údržbu na letadlech západoevropské letecké společnosti.

25. března 2001 vstoupily ČSA do aliance SkyTeam, do roku 2003 spadá položení základního kamene terminálu ČSA a.s. Cargo a rozšíření provozu kontaktního centra. Od září 2004 zahájily aerolinky spolupráci s kanceláří Exim Tours a to v oblasti charterové dopravy. Téhož roku byly zvoleny nejlepší leteckou společností se sídlem ve střední a východní Evropě od Official Airline Guide, mezinárodního leteckého průvodce a piloti ČSA získali pro společnost ocenění nejdůslednější letecká společnost.

2.4 Vývoj společnosti v 90. letech

V tomto období byly položeny základní kameny obchodní a marketingové strategie společnosti a od nich se potom odvíjel veškerý další vývoj v této oblasti.

Hlavním cílovým segmentem byli určeni individuální cestující v ekonomické třídě, kteří jsou dnes hlavními zákazníky společnosti spolu s cestujícími business třídy. ČSA si zvolily za svůj hlavní trh Evropu. Aby si udržely a zefektivnily obchodní strategii, zvýšily počet letů a zahájily provoz pravidelných linek do destinací, které zatím do letového řádu nebyly zařazeny. Tím se obrovsky rozrostla spolupráce s ostatními leteckými společnostmi.

„V roce **1992** byla společnost přetransformována na akciovou společnost a většinu podílu vlastnil stát. Byl zrušen i zákon, podle něhož byla jedinou firmou, která mohla provozovat leteckou dopravu. Důvodem transformace na akciovou společnost byl pokus posílit firmu spoluprací ze zahraničí. Volba padla na dopravce Air France, ale tato spolupráce neměla dlouhé trvání. Po dvou letech se společnosti rozešly a to v dobrém. Během 90. let se také rozšiřovaly počty letadel a destinací. Jednalo se především o letadla typu Airbus A310-300 Boeing a ATR, která měla nahradit TUčka.“⁵

Roku **1997** bylo navrženo oficiální logo, které mělo prezentovat společnost, korespondenci a dokumenty s ní spojené. Společnost také zapracovala na propagaci nových linek, zvýšení kvality business třídy a dětského programu a to prostřednictvím tisku a rozhlasu. Co se týče dětského programu, tak byly vytvořeny speciální sestavy jídel pro děti a balíčky s dětskou výživou a dalšími potřebami pro ty nejmenší. Občerstvení pro malé cestující je podáváno v barevných papírových kufřících, který si děti často odnáší z paluby jako suvenýr. Dále byl nejvíce propagován program OK plus, kdy díky této prezentaci v roce 1998 vlastnilo kartu tohoto programu 40 000 zákazníků. S výhodami tohoto programu můžete například cestovat ve třídě Business i s letenkou třídy Economy, přepravovat větší množství zavazadel nebo si před odletem odpočinout v letištním salonku.

„Roku **1999** byl posílen českými aerolinkami provoz na Slovensko a to z důvodu ukončení provozu společnosti Tatra Air a tím se také zajistilo postavení ČSA v tomto

⁵ Novinky cz., ČSA [online]. [citace 2013-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://tema.novinky.cz/csa>>

regionu. ČSA zůstaly jediným dopravcem spojujícím Prahu s Bratislavou a Košicemi. Spolupráce s partnerskými společnostmi na bázi code-share představovala důležitý obchodní nástroj při realizaci produktu ČSA. Cílem bylo rozšíření nabídky pro cestující formou výhodnějšího letového řádu a většího počtu destinací⁶.

Spolupráce code-share představuje, že jeden let může být označen kódy dvou či více leteckých společností, čímž se dosáhne rozšíření nabídky při eliminaci či snížení obchodního rizika: více nalétávaných bodů v letovém řádu letecké společnosti o další body v síti smluvního code-share partnera. Ty jsou sice nalétávány letadlem tohoto code-share partnera, ale mají označení letu také druhé smluvní letecké společnosti. Cílem code share je tedy možnost nabídnout cestujícím více spojů s tím, že všechny ostatní podmínky (ceny, FFP, minimální standard služeb,...) budou dodrženy jako při přepravě na lince partnera.

2.5 Vývoj od roku 2000 – 2010

2.5.1 Rok 2000

Rok 2000 byl důkazem, že se obchodní strategie ubírala správným směrem. Podařilo se rozvinout oboustrannou spolupráci a maximalizoval se její přínos a byl zahájen prodej letenek přes internet. Ale především se rok 2000 stal přípravou pro přijetí společnosti do mezinárodní letecké aliance. Zapojení do aliance je především impulzem pro další síť leteckých linek.

2.5.2 Rok 2001

Zapsal se do dějin společnosti dne 21. 3 tím, že se stal členem aliance Sky Team. Vstupem do této aliance se ČSA zapojily do řady aktivit a projektů zaměřených na maximální péči o zákazníka. Např. propojení FFP programů aliančních členů společností, držitelům karet OK Plus přednostní odbavení na letištích, vstupy do salónek všech aliančních členů apod. FFP – frequent flyer programme, je program, který zákazníkovi při nákupu letenky umožňuje automatické načítání bodů na jejich konto.

⁶ České aerolinie, a.s., Výroční zpráva 1999 [online]. [citace 2013-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/annual_report_1999.pdf>

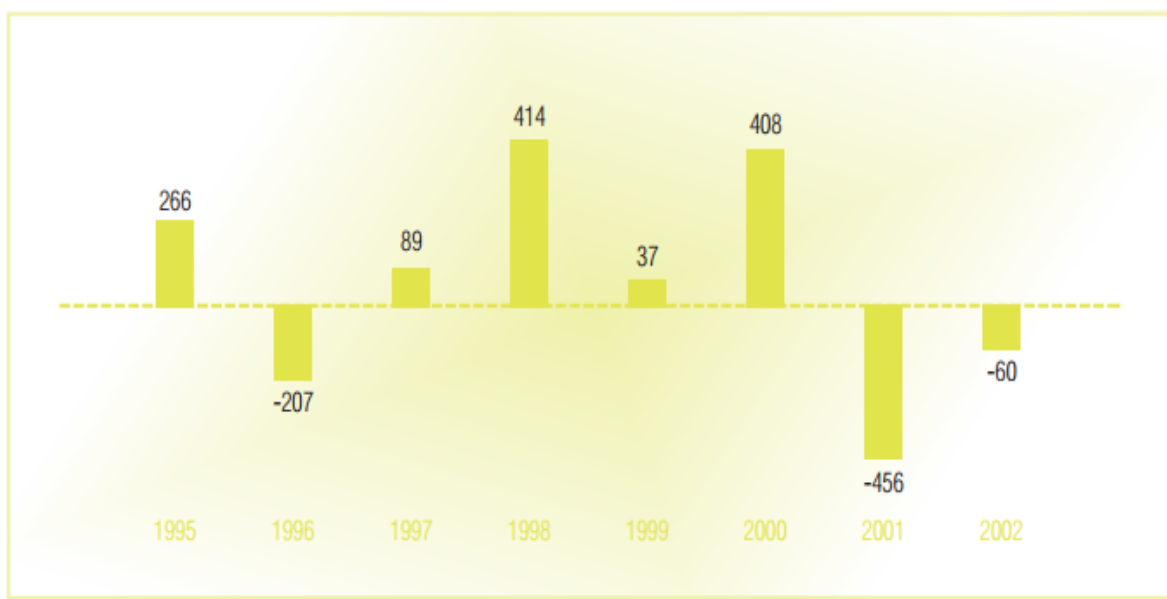
Při dosažení určitého počtu bodů je možné tyto body bezplatně proměnit za letenky platící v rámci aliance.

„Rok 2001 se zapsal do dějin letecké dopravy obdobím největší krize v podobě teroristických útoků na New York. Negativní dopady se nevyhnuly ani ČSA. Vlajkový dopravce ČR byl z tohoto důvodu nucen rušit a ředit své lety do Severní Ameriky a regionu Blízkého Východu“.⁷

2.5.3 Rok 2002

Vzhledem ke světovému hospodářskému vývoji a důsledkem dopadů teroristických útoků byl rok 2002 u většiny dopravců rokem poklesu přepravních výkonů a výrazných finančních ztrát. Hospodaření ČSA podle CAS (české účetní standardy) bylo celkem úspěšné i přesto že podnik vykázal ztrátu ve výši 60 mil. Kč.

Obrázek 1 Vývoj hospodaření ČSA – české účetní standardy, Hospodářský výsledek po zdanění v mil. Kč



zdroj: České aerolinie, a. s., Výroční zpráva z roku 2002

⁷ České aerolinie, a.s., Výroční zpráva 2002 [online]. [citace 2013-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/annual_report_2002.pdf>

2.5.4 Rok 2004

Přímým konkurentem produktů ČSA se stala v roce 2004 česká společnost Smart Wings, která má svůj domovský hub na letišti v Praze a započala provoz do totožných úspěšných linek jako ČSA. Společnost reagovala na tuto situaci zásadní změnou své politiky, s cílem udržet se na velmi ostrém konkurenčním prostředí. Z konkurenčních důvodů byla společnost nucena snižovat průměrné ceny letenek, ale na druhou stranu se ztrátu snažila kompenzovat vyšším počtem cestujících. I přes tak velkou konkurenci zaznamenala společnost nárůst celkových tržeb a dosažení plánovaného výsledku přepravních výnosu ve výši 3,044 mld. Kč a navýšení celkových tržeb o 10%.

Také byl zrealizován projekt Segmentace a vnímání značky ČSA na českém trhu, který potvrdil, že klíčovým segmentem zákazníků jsou business cestující a cestující rodin. Hlavním tématem obchodní a marketingové strategie je zákazník a jeho potřeby. Do této strategie spadá nová služba NEXT DAY. Jedná se o službu, kdy obdržíte palubní vstupenku na svůj let, a zavazadlo je označeno speciálním barevným štítkem s nápisem NEXT DAY a je odbaveno do cílové destinace.

2.5.5 Rok 2005

Začátek roku 2005 přinesl nový model prodeje produktu, který představuje prodej letenek, kdy bude cestující informován odděleně o ceně vlastní letecké přepravy – tarifu a taxách a o ceně služeb navazujících na tento prodej čímž se podstatně zvýší přehlednost ceny letecké dopravy. Novinkou ve věrnostních programech bylo zavedení FBP programu OK plus Corporate. Jde o věrnostní program, který je určený malým a středním firmám využívající služby společnosti pro služební cesty svých zaměstnanců. Ke konci roku bylo v tomto programu zaregistrováno téměř 2000 firem.

V druhé polovině roku podepsala společnost smlouvu s cestovní kanceláří FISCHER, a. s., což znamenalo významné posílení postavení v oblasti charterové přepravy na trhu v České Republice a to na období tří let. Tento rok byl také významný pro oblast e - ticketingu, který byl rozšířen na všechny rezervační systémy používané v ČR. Cestujícím se tak naskytla možnost cestovat bez papírového přepravního dokladu při zakoupení letu jak na prodejních místech ČSA, tak i na pobočkách IATA CK a lze jej využít na lety většiny partnerů aliance Sky Team. A poprvé v tomto roce uzavřela

společnost s Českými drahami dohodu code-share pro přepravu cestujících ČSA vlakovými soupravami SC Pendolino.

Tabulka 1- Počet přepravených cestujících ČSA v charterové přepravě v letech 2002 – 2006

| Charterová přeprava | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rok | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Počet cestujících | 260 048 | 243 992 | 330 160 | 706 913 | 796 525 |
| Počet letů | 1 461 | 1 413 | 1 764 | 2 945 | 3 235 |

zdroj: České aerolinie, a. s., Výroční zprávy 2002-2006

2.5.6 Rok 2007

„ČSA oznámily v roce 2007 založení dceřiné společnosti Click4Sky, a. s. Cílem bylo zvýšení obsazenosti letů doprodejem volných kapacit za ceny konkurující nízkonákladovým společnostem. Jako podmínku si společnost stanovila nutnost nákupu zpáteční letenky přes internet, délku pobytu ze soboty na neděli, nebo alespoň tři dny a nákup letenky nejpozději měsíc před datem odletu. Click4Sky nabízela lety převážně do evropských destinací za jednotnou cenu včetně poplatků či tax a přeprodávala volné kapacity letů ČSA“. ⁸ Společnost také zavedla nový věrnostní program, pro nejmenší cestující, Jesters Club.

2.5.7 Rok 2008

Na pražském letišti začala společnost nabízet novou službu pro své zákazníky v podobě balení zavazadel do bezpečnostní fólie zdarma a dále pro zákazníky vlastníci letenku Business Premium bezplatnou dopravu zprostředkovanou taxislužbou na ruzyňské letiště a zpět z jakéhokoli místa Prahy. Dceřiná společnost ČSA Airtours a. s. nově vystupovala pod obchodním názvem HOLIDAYS Czech Airlines a je specialistou na lety v rámci Evropy. Bohužel i přes veškeré snahy společnosti tento rok přinesl vyhlášku Ministerstva financí ČR a jednalo se o veřejnou zakázku na výběr poradce pro privatizaci ČSA.

⁸ Wikipedie, Click4Sky, [online]. [citace 2013-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Click4Sky>>

2.5.8 Rok 2009

Pro podporu cenotvorby byl zaveden nový elektronický systém řízení nabídky letenek pod názvem Origin & Destination. Tento systém pracuje na bázi síťového létání, kdy cenu letenky stanovuje podle počáteční a konečné destinace, což je velice výhodné pro tranzitní cestující. Zavedením tohoto systému si společnost zlepšila postavení na trhu. Co se týče sítě linek, došlo k omezení s nástupem zimního řádu. Byla tak zrušena linka do New Yorku a Toronta a 23. října 2009 byl ukončen provoz dálkových linek. Toto ekonomické rozhodnutí má vliv na image společnosti, protože se ČSA staly jen regionálním dopravcem. Tento rok také zaznamenal konec prodeje levných letenek společnosti Click4Sky. Server Click4Sky.com sice nadále zůstal, ale byly na něm nabízeny pouze ty nejlevnější tarify ČSA.

2.5.9 Rok 2010

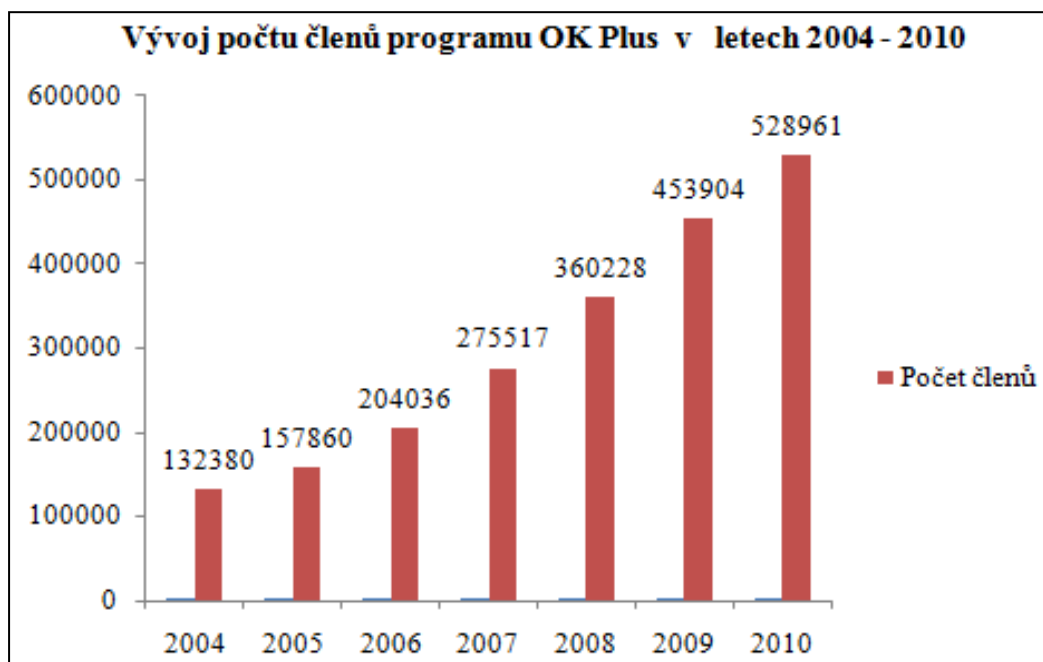
Změna nastala v oblasti odbavení. Odbavení na lety bylo ještě rychlejší díky samoobslužným, odbavovacím kioskům. Cestující tak ocenili nejen rychlejší odbavení, ale především možnost si vybrat číslo sedačky v letadle nebo se odbavit v případě včasných ranních letů i o den dříve. Na pražském letišti bylo cestujícím k dispozici 25 samoobslužných odbavovacích kiosků. Jestliže se jedná o pasažéra např. s tělesným postižením nebo půjde o nedoprovázené dítě, pak pro jejich odbavení posloužily také nově zavedené přepážky tzv. „service-counter“.

Koncem roku vláda schválila vytvoření holdingu z firem vlastněných státem v oblasti letecké přepravy a pozemních služeb. Začleněním ČSA, jejich dceřiných společností a Letiště Prahy do nově založené akciové společnosti s názvem Český Aeroholding tak vznikl kapitálový subjekt určený především k dosažení provozních a finančních úspor.

2.6 Výhody a nevýhody obchodního modelu v minulosti

Jak jsem již popisovala ve strategii letecké společnosti, hlavním pilířem společnosti je dosáhnout spokojenosti zákazníka prostřednictvím kvalitní a výhodné nabídky produktu. Mezi hlavní výhody společnosti v rámci obchodního modelu patří **věrnostní programy**. ČSA nabídly svým klientům tři věrnostní programy. Díky programu **OK Plus** získáte za většinu letů s aerolinkami nebo partnery z aliance Sky Team míle na váš účet OK Plus ale také za využití služeb neleteckých partnerů. Program **OK Plus Corporate** je určen pro malé a střední firmy, kdy výhody nezískávají jen firmy, ale rovněž jejich zaměstnanci. Na firemní účet jsou načítány body za lety provedené jak už ČSA nebo aliančními partnery, které za let obdrželi zaměstnanci firmy. **Jetsters club** je věrnostní program určený pro nejmladší cestovatele, kdy děti získávají odměny za lety a to v podobě Jetsters pasu, do kterého získávají stejně jako u OK Plus body a k tomu navíc pro zpestření podpisy pilotů a samolepky.

Obrázek 2: Vývoj počtu členů programu OK plus v letech 2004 - 2010



zdroj: České aerolinie, a. s., Výroční zprávy 2004-2010

Nákup letadel ovlivňuje především náklady společnosti, ale také definuje limity pro rozvoj sítě linek a základní parametry nabízeného produktu. Dle mého názoru si ČSA vytvořily dobré jméno na trhu díky obrovskému počtu destinací, do kterých své lety danými letadly provozovaly. Na konci roku 2010 vlastnila společnost 39 letadel.

Obrázek 3: Mapa nově obsluhovaných destinací ČSA



Zdroj: České aerolinie, a. s., výroční zpráva 2010

Výhodným krokem v poli obchodní strategie bylo započetí spolupráce s CK FISCHER. ČSA tak rozšířila svou působnost v oblasti charterové dopravy do turistických destinací jako např. Kanárské ostrovy, Madeiry či Egyptu. Společnost Fischer v roce 2006 přepravila charterovými speciály ČSA 150 000 klientů a tím tak dosáhly ČSA 50% tržního podílu na charterovém trhu v ČR. Počet přepravených cestujících na charterových linkách je možné vidět výše v tabulce č. 1.

Největší roli, dalo by se říci i výhodu, v obchodní a marketingové strategii hraje reklama. Mezi používané prostředky reklamy patří v případě ČSA internet, rádio a denní tisk. Prostřednictvím internetu začali cestující společnosti nejen získávat nejnovější informace o společnosti, ale naskytla se také možnost nakupovat letenky (e-ticketing) a možnost odbavení přes internet.

Dalším významným krokem bylo **vstoupení do aliance Sky Team**, která sdružuje celkem 14 leteckých společností a nabízí přes 16 000 letů za den do 160 zemí světa. Cestující tak mohou využívat výhod této alianční spolupráce v podobě např. vstupů do VIP Sky Team salonků, které platí pro First/Business class a FFP v celém světě.

„I přesto, že vláda schválila vytvoření holdingu ČSA společně s Letištěm Praha, přineslo by toto spojení určité výhody. Hospodaření jednotlivých společností v rámci holdingu pozitivně ovlivní snížení nákladů díky sdílení služeb např. v oblasti informačních technologií, lidských zdrojů, call centra, účetnictví, nákupu zboží a služeb, odbavení letadel a cestujících apod. Zároveň se tím zvýší hodnota majetku pro hlavního akcionáře, kterým je stát. A v neposlední řadě holding získá výhodnější podmínky při zajišťování dlouhodobého financování celé skupiny i dceřiných společností“.⁹

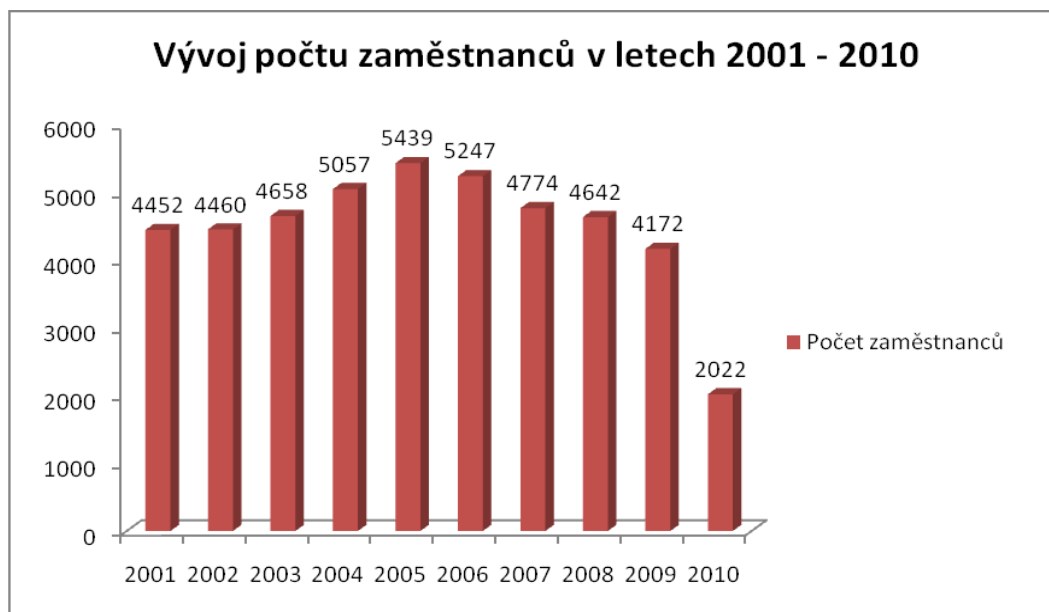
Letecká doprava je velmi citlivá na **teroristické akty** a mezinárodní **politická napětí**, což je velkou **nevýhodou pro letecké společnosti**. Bohužel se tato situace dotkla i ČSA a to v důsledku teroristických útoků na USA v roce 2001 a společnost tak musela zmenšit počet letů do Severní Ameriky. V říjnu tohoto roku byla společnost touto skutečností nucena vynechat ze zimního letového řádu provoz na newyorské letiště Newark. Po 11. 9. do konce roku 2001 ztratily ČSA více než 100 000 cestujících.

Velkou nevýhodou bylo **zrušení dálkových linek do New Yorku a Toronta** v roce 2009. **Z klasického dopravce**, který provozoval dálkové lety, se tak rázem stal **regionální dopravce**.

Aerolinky se za posledních 15 let dostaly do značných **finančních potíží**. Tento velký problém je dle mého názoru způsoben „**zaměstnaneckou politikou**“, kdy si vedoucí pracovníci na své pozice dosazují své známé, kteří pracují ve stejném nebo obdobném odvětví, a nedochází tak „k ozdravné“ proměně personálu společnosti. V rámci restrukturalizace bylo jedním z bodů **snižování celkového počtu zaměstnanců**. Vedení společnosti propustilo v roce 2010 v rámci celé Skupiny ČSA 3700 zaměstnanců (včetně zaměstnanců, kteří byli nuceni přejít do dceřiných společností).

⁹ České aerolinie, a.s., Tiskové centrum, [online]. [citace 2013-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_25112010.htm>

Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001 - 2010



zdroj: České aerolinie, a. s., Výroční zprávy 2001 - 2010

Z grafu můžeme vidět, že se od **roku 2008 počet zaměstnanců snížil o celou polovinu**. Tento krok vycházel ze strategie zaměřené na snižování personálních nákladů a restrukturalizaci podniku. Na základě platných kolektivních smluv byly nejdříve mzdy navýšeny ve všech zaměstnaneckých kategoriích (dělníci, technicko-hospodářští pracovníci, palubní průvodčí, piloti), v období krize - rok 2008 byly tyto mzdy opět sníženy. Tyto mzdové změny přinesly společnosti úsporu za rok 2009 ve výši více než 1 mld Kč. V rámci této restrukturalizace došlo v roce 2010, ve srovnání s předešlým rokem, k poklesu zaměstnanců a to o 40%.

3 SITUACE LETECKÝCH DOPRAVCŮ STŘEDNÍ EVROPY SROVNATELNÝCH S ČESKÝMI AEROLINKAMI

V posledních letech se průmysl letecké dopravy rapidně změnil. Během 90. let se objevil na trhu nový druh přepravy. Jednalo se o nízkonákladové dopravce, čímž se na trhu mezi klasickými dopravci objevila výrazná konkurence v podobě těchto low-cost dopravců. Kromě toho byl zaznamenán rostoucí počet fúzí, převzetí společností a v neposlední řadě vytvoření leteckých spoluprací v podobě aliancí. Všechny tyto změny se nemálo dotkly obchodních modelů leteckých společností, zejména velkých leteckých společností, kdy musely přicházet na trh se stále novými a propracovanějšími nabídkami služeb, aby marketingově předčili své konkurenty a zajistili si tak čestné místo v oblasti letecké dopravy. Dalším problémem, který se naskytl nejen leteckým dopravcům a zabránil tak jejich rozvoji, byla světová hospodářská krize v roce 2008. Lidé se začali obávat o svou finanční budoucnost, přestali utrácet a začali šetřit, což se dotklo letecké dopravy rapidním zmenšením počtu přepravených cestujících. Tato skutečnost spolu s nárůstem cen za pohonné hmoty vedla ke krachu společností. Mnoho z těchto společností se proto sloučilo nebo koupilo konkurenci, aby posílily svoji pozici a rozšířily svoji působnost i do dalších regionů. Podle údajů Mezinárodního sdružení pro leteckou přepravu (IATA) ztráta světových aerolinek v prvním čtvrtletí roku 2009 činila více než tři miliardy dolarů (54,8 miliardy Kč). Tato kapitola je věnována leteckým dopravcům Evropy, kdy jsem se zaměřila na dopravce, kteří se dají z hlediska velikosti a finanční situace srovnat s Českými aerolinkami (Austrian Airlines, LOT - Polskie Linie Lotniczne a maďarský dopravce Malév).

3.1 Austrian Airlines

Austrian Airlines byly národním dopravcem Rakouska se sídlem na letišti ve Vídni - Schwechat, které je důležitým dopravním uzlem spojujícím západní a východní Evropu a je dceřinou společností německé Lufthansy. Sloučení s regionálním dopravcem Tyrolean Airways a se soukromou leteckou společností Lauda Air odstartovalo rozvoj společnosti. Společnost je charakteristická svým záměrem spočívajícím v opakovaném získání zákazníka a v rozvoji obchodní spolupráce s ostatními společnostmi.

3.1.1 Historie Austrian Airlines

Společnost byla založena 30. 9. 1957 spojením s Air Austrian a Austrian Airways. První let se uskutečnil o rok později v březnu letounem Vickers Viscount 779 z Vídně do Curychu a Londýna.

Roku 1969 byl proveden transatlantický let mezi Vídní, Bruselem a New Yorkem letadlem Boeing 707, které měla společnost pronajaté od společnosti Sabena. V 70. letech prošel letový park společnosti modernizací v podobě prvního tryskového letadla. Sud Aviation Caravelle, které bylo jedním z nejúspěšnějších letadel první generace jetliners. Dále do flotily přibyla letadla Douglas DC-9-32, která sloužila mnoho let na krátkých a středně dlouhých tratích. Zlomovým rokem v oblasti počtu přepravy cestujících byl rok 1985, kdy společnost přepravila více jak 2 miliony cestujících.

Roku 1990 společně s Finnair, Swissair a SAS společnost započala rozvoj alianční spolupráce formou evropské aliance. 90. léta přinesla rozšíření dálkové flotily společnosti o lety do Číny a Jižní Afriky. Začátkem roku 1998 společnost získala 100% podíl v Tyrolean Airways.

Rok 2000 přinesl společnosti členství ve Star Allianci a zisk společnost Lauda Air. V roce 2004 už společnost pod značkou Lauda Air provozovala pouze charterové lety a Tyrolean Airways se specializovaly jen na regionální lety pod názvem Austrian.

V roce 2006 byla společnost nucena přijmout model přísné úsporné politiky. Byla zrušena většina dálkových destinací, jako například lety do východních zemí a Austrálie. Dále byla společnost nucena vzdát se dálkových letadel Airbus v důsledku standardizace flotily ve prospěch Boeingu 767 a 777.

3.2 Strategie Austrian

Austrian Airline Group, jako specializovaný operátor sítě linek, klade důraz na zaměření trhu ve střední a východní Evropě. Důležitou a trvale konkurenční výhodou společnosti je právě síť linek, která je velmi hustá co do šířky i hloubky a nabízí celou řadu možností na krátkých, středních i dlouhých vzdálenostech. Dalším charakteristickým rysem společnosti je především jeho nadprůměrná úroveň produktů společně s kvalitou služeb.

Obrázek 5: Strategie Austrian



Zdroj: Výroční zpráva Austrian Airline Group, rok 2006

Společnost kromě běžně užívaných strategií (tržní, komunikační, zaměstnanecké, zákaznické) používá i další strategie, jak je vidět na obrázku a je třeba je vysvětlit:

Focus East - program zaměřený na východ. Úspěch této politiky závisí na řadě faktorů. Patří mezi ně perfektní umístění domovského Hubu - Vídně, dále pak aktivní spolupráce s partnerskými společnostmi v regionu. Za strategický cíl si společnost zvolila udržení vedoucí pozice v obousměrné přepravě mezi západní a střední/východní Evropou.

Revenue management - nástroj sloužící k tomu, aby mohla letecká společnost dosáhnout co nejvyšších celkových výnosů na jednotlivých linkách. Uměním dopravce je prodat správný zdroj - kapacitu správnému zákazníkovi ve správném čase a za správnou cenu. Je jedním z nejefektivnějších nástrojů k obnově nebo ke zlepšení ziskovosti u každé letecké společnosti, protože přímo zlepšuje její spodní linii efektivnosti.

Yield management - je hlavní součástí revenue managementu. Jde o techniky, které kolektivně určují, kterou rezervaci - prodej přijmout nebo odmítnout za účelem dosažení maximálního zisku.

Mezi základní techniky patří:

- překnihování - sběr dat o chování zákazníků za dostatečně dlouhé období a jejich modelování pro aktuální situaci,
- segmentace zákazníků a cen včetně vhodné tvorby cen s ohledem na segmentaci zákazníků a na přeobsazování nominální kapacity letadla,
- segmentace služeb

Jak jsem se již zmiňovala v úvodu této kapitoly, letecké společnosti po celém světě bojují o přežití kvůli poklesu počtu přepravených cestujících i objemu nákladů způsobeného globální ekonomickou krizí. I přes takto propracovanou strategii se společnost dostala do potíží v roce 2008 v důsledku již zmiňovaných celosvětových problémů. O rok později schválila evropská komise převzetí aerolinek německou Lufthansou a schválila restrukturalizační pomoc rakouské vlády. Za převzetí aerolinek zaplatila Lufthansa 377 miliónů eur (cca 9,6 mld Kč). Austrian airlines mělo dluh více jak jedna miliarda a přežívala pouze díky pomoci v hodnotě 200 miliónů eur právě od rakouské vlády. Lufthansa ovšem tímto krokem musela přepustit konkurenci některé letištní sloty na trasách z Vídně do Frankfurtu, Mnichova, Stuttgartu a Bruselu.

„I přes pomoc největší německé aerolinky nebyla Lufthansa spokojena s výsledky své dceřiné společnosti. V roce 2011 prodělala společnost ztrátu 62 mil. eur. Austrian měly za úkol v roce 2012 ušetřit 220 miliónu eur, aby se dostaly do tabulky s „černými čísly“. Těchto čísel měla společnost dosáhnout sjednáním výhodnějších smluv s dodavateli a snížením platů pilotů. Austrian Airlines tak zrealizovaly již dříve nastíněný plán a svůj letový provoz, letadla příslušné zaměstnance převedly pod dceřinou společnost Tyrolean, jejíž piloti mají výrazně nižší platy.“¹⁰

¹⁰ Zprávy e15. cz, Pokus Lufthansy o záchranu Austrian airlines, [online]. [citace 2013-03-29]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/lufthansa-se-pokusi-o-zachranu-austrian-airlines-752032>>

3.3 Situace polských a maďarských aerolinií

3.3.1 Polské aerolinie

Polské aerolinky Polish Airlines byly založeny 1. 1. 1929 polskou vládou. První mezinárodní let se uskutečnil 2. 8. 1929 a to z Varšavy do Vídně. O rok později začaly aerolinky provozovat leteckou dopravu do metropolí jako Berlín, Helsinky, Řím, Bukurešť. V průběhu 2. světové války se provoz aerolinek zastavil a byl obnoven až po 7 letech, tedy roku 1946. Základnou aerolinek je mezinárodní letiště Frederica Chopena ve Varšavě. V roce 2003 se staly členem aliance Star Alliance.

Polská společnost LOT je jako ČSA již několik let ztrátovou společností. V posledních pěti letech přišla o celkem 1,3 miliardy zlotých. Stejně jako většina klasických dopravců se i polský národní dopravce potýká s velmi silnou konkurencí ze strany nízkonákladových dopravců a s neustálými nárůsty cen pohonných hmot.

Na současné špatné finanční situaci společnosti se podepsaly problémy spojené s provozem letadla Boeing 787 Dreamliner. Společnost byla nucena stáhnout z provozu 2 letadla tohoto typu kvůli vyskytlým závadám. V jednom případě způsobila exploze akumulátoru v Bostonu požár na palubě stroje Japan Airlines, který se připravoval ke zpátečnímu letu. Proto na linkách, které měly být obsazeny Dreamlinery, budou do odvolání létat letadla typu B 767V. Odstávka Dreamlinerů stála podnik osm milionů zlotých.

Společnost si od nákupu těchto strojů slibovala zlepšení své ekonomické situace. Dreamlinery měly společnosti umožnit létání do nových destinací v Asii, které doposud nebyly aerolinkami moc obsluhovány. Tento model Boeingu se od ostatních liší v tom, že kovové materiály byly zcela nahrazeny uhlíkovými vlákny a na evropských linkách nebyl až do nákupu LOTem žádný takový typ Boeingu.

V současné době se polská vláda, která vlastní 68 % společnosti, snaží najít vhodného investora, ale marně. Potenciální partner - Turkish Airlines, které se ucházely o aerolinky, ovšem daly ruce od spolupráce pryč. K tomu, aby ztrátové aerolinky LOT přežily, bude zapotřebí přistoupit k propouštění zaměstnanců společně s rozsáhlou restrukturalizací podniku. Polský premiér uvedl, že buď dojde ke změně, která dá společnosti šanci dostat se z dluhů, nebo existence firmy skončí bankrotem.

3.3.2 Maďarské aerolinky Malév

Malév byla národní maďarskou společností se sídlem na mezinárodním letišti Ferihegy v Budapešti. Společnost byla založena 29. 3. 1946 jako Maszovlet - Maďarsko sovětská společnost pro civilní dopravu a o 10 let později se společnost přejmenovala na Malév. Otevření maďarského letiště způsobilo snadnější vzrůst společnosti.

Maďaři se snažili Malév privatizovat hned po pádu komunismu v roce 1989, bohužel neúspěšně. Celkem se po revoluci tamní vláda snažila firmu privatizovat pětkrát. Po poslední neúspěšné privatizaci kabinet v Malévu v roce 2010 odkoupil zpět bez pěti procent celý podíl.

Dne 3. 2. 2012 byla ukončena činnost společnosti. Důvodem přerušení provozu byly dlouhodobé finanční problémy a neschopnost uhradit zálohy, které po aerolinkách požadovali partneři letecké společnosti. Aerolinky měly dluh ve výši 270 milionů dolarů, což je asi 5 mld korun a musely uhradit podporu, kterou jim poskytl stát v letech 2007 až 2010 ve výši 390 milionů dolarů (7,4 mld Kč). Tato velká finanční zadluženost vedla k zániku Malévu.

Několik hodin po vyhlášení ukončení letecké činnosti Malévu se na maďarský trh ohlásila nízkonákladová společnost Ryanair s myšlenkou výrazného rozšíření svých linek právě do hlavní maďarské metropole a tím tak zachránili 2000 pracovních míst. Malév tvořil 40% podíl objemu přepravy právě na Ferihegyho letišti a tím se tak naskytla Ryanairu obrovská šance expandovat právě na tento trh.

4 SOUČASNÝ VÝVOJ ČESKÝCH AEROLINIÍ

V roce 2009 zažily České aerolinie náročné období, což vedlo ke změně způsobů ve fungování společnosti. I přes tento problém bylo hlavním cílem stabilizování společnosti. Rok 2010 pro společnost představoval důrazné změny související s restrukturalizačním plánem, jež schválila vláda ČR na začátku května. Restrukturalizační plán se opíral o optimalizaci tržeb a snižování nákladů. Výraznou změnou bylo upravení dopravní sítě, kdy se s platností zimního řádu 2010/2011 snížil počet nevýnosných spojů. Tím se uzpůsobila i letadlová flotila v podobě přechodu na jediný typ úzkotrupých letadel Airbus, tak aby odpovídala skutečným potřebám trhu a odrážela nový model dopravní sítě. Ale hlavní rolí tohoto plánu byla změna struktury společnosti a vznik holdingu.

Obrázek 6: Vybrané finanční a ekonomické ukazatele ČSA

| | 31. prosince 2010 | 31. prosince 2009 |
|---|-------------------|-------------------|
| Výkony (v tis. Kč) | 16 547 753 | 19 789 620 |
| Provozní výsledek hospodaření (v tis. Kč) | -351 452 | -3 539 760 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč) | 76 159 | -3 688 239 |
| Vlastní kapitál (v tis. Kč) | 376 367 | -2 352 045 |
| Základní kapitál (v tis. Kč) | 5 235 510 | 2 735 510 |
| | | |
| Počet přepravených cestujících | 5 061 756* | 5 464 643 |
| Pozn.: * Započítány výkony pravidelné přepravy za rok 2010 a charterové přepravy za období od ledna do září 2010. | | |

Zdroj: Výroční zpráva ČSA, a. s., rok 2010

„V roce 2011 hospodařily České aerolinie se ztrátou 241 milionů korun. Tržby společnosti klesly zhruba o 4,6 mld na 16,9 mld korun. Negativním dopadem do nákladů byl výrazný nárůst cen pohonných hmot, náklady na palivo se tím pádem zvýšily o téměř 40%. Dalším dopadem do nákladů společnosti byla investice do letadel, která činila téměř miliardu korun.¹¹

¹¹ Česká televize, ekonomika. [online]. [citace 2013-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/183899-ceske-aerolinie-vloni-hospodarily-se-ztratou-241-milionu-korun/>>

4.1 Vznik Českého Aeroholdingu

Na podzim roku 2010 schválila vláda ČR vytvoření holdingu z firem, které má ve vlastnictví stát a to v oblasti letecké přepravy a pozemních služeb. V únoru 2011 podepsalo Ministerstvo financí ČR zakladatelskou listinu společnosti a na zasedání dozorčí rady bylo zvoleno 5 členů představenstva nově vznikající společnosti. 11. 3. 2011 vznikla společnost Český Aeroholding, a. s. a to zapsáním do obchodního rejstříku. Do nově vzniklé akciové společnosti se postupně začlenily kromě ČSA a Letiště Praha i jejich dceřiné společnosti a celý proces začleňování skončil v roce 2012. První dceřinou společností aeroholdingu se stal Czech Airlines Handling, a. s, dále do holdingu vstoupila společnost CSA Services. Koncem roku 2011 se stala členem také společnost HOLIDAYS Czech Airlines. V březnu 2012 Ministerstvo financí podepsalo smlouvu o vkladu 100 % akcií Letiště Praha do Českého Aeroholdingu. V dubnu 2012 se do Aeroholdingu zařadila další dceřiná společnost a to Czech Airlines Technics. Český Aeroholding, a. s., má dále ve svém vlastnictví dceřinou společnost Realitní developerská, a.s., která je majitelem většiny pozemků určených pro výstavbu paralelní dráhy a je jediným akcionářem společností Whitelines Industries a. s a Sky Venture a. s., které vlastní ještě další pozemky v okolí letiště.

Obrázek 7: Struktura společnosti Český aeroholding, a. s.



zdroj: Wikipedie.org

4.2 Vývoj společnosti od roku 2011 až do současnosti

Rok 2011 se vyznačoval změnami modelu své dopravní sítě. K významné změně došlo v letovém řádu. Změna se nejvíce týkala slovenských cestujících. České aerolinie zajistily Popradu přímé letecké spojení s Prahou prostřednictvím turbovrtulových letadel ATR. Na této lince se létá 3x týdně a jedná se o večerní lety. Z Bratislavy se od května týdně uskutečnilo 24 přímých letů do 6 destinací. Jednalo se hlavně o lety do Barcelony, Bruselu, Amsterdamu, Říma, Larnaky a Paříže. Tuto úpravu letového řádu provedla společnost z důvodu, že z bratislavského letiště doposud nebylo realizováno žádné spojení do těchto destinací a cestující z Bratislavy tak museli absolvovat přestup přes Prahu. Cestujícím se tak nabídlo pohodlné přímé spojení do těchto frekventovaných evropských destinací. Ovšem s touto změnou byl 1. srpna pozastaven provoz na trase Praha - Bratislava. Provozování tohoto spojení nedávalo společnosti téměř žádný ekonomický smysl. V době konání mistrovství světa v ledním hokeji národní dopravce nasadil na linku Praha – Bratislava s ohledem na velký zájem fanoušků denní speciál, který byl od 28. 4. - 12. 5. v provozu sedmkrát týdně s odletem z Prahy ve 12 hodin a odletem z Bratislavy v 15 hodin.

Další novinka byla určena pro malé cestovatele v podobě dárků, které je po dobu letu zabaví. Hračky dostanou děti na všech linkách a to jak v business, tak v ekonomické třídě. Děti do dvou let obdrží malou plyšovou hračku a starší děti omalovánky s pastelkami. Kromě hraček přibýlo pro děti na palubě také občerstvení v podobě baby/child mealů.

Obrázek 8: Dárky pro děti na vybraných linkách ČSA



Zdroj: České aerolinie, a. s. Dostupný z WWW:
<http://www.csa.c/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_27042011.htm>

V červnu 2011 podepsala společnost s Etihad Airways codesharovou spolupráci. Tato spolupráce otevřela nové možnosti létání do destinací na Středním Východě jako např. Bahrajn a Abú Dhábí. Destinace v Asii a Indii se tak staly díky této spolupráci dostupnějšími. Partnerství Českých aerolinií a Etihad Airways umožnilo cestujícím obou společností celou cestu najednou zarezervovat pouze na jedinou letenku s přestupem v Abú Dhabi. Na podzim společnost také obnovila codesharovou spolupráci s Air France. Na lince Paříž – Praha se tak otevřela nabídka lepšího produktu a spojení všem zákazníkům ČSA.

Koncem roku nabídla společnost svým zákazníkům nový platební nástroj k zaplacení letenky. Jednalo se o bezhotovostní převod z účtu na účet. Úhradu je možné provést z kterékoli banky operující na českém trhu. Úhradu je nutno provést do 72 h od rezervace letenky a tuto službu využívají všechny třídy cestujících.

Rok 2012 byl ve znamení dokončovacího procesu dopravní sítě. Hlavními destinacemi se stala západní Evropa a Rusko. Tato síť, jež má za úkol propojit šest nejsilnějších destinací západu s východem, představuje 48 % výnosů společnosti z pravidelné přepravy. V roce 2011 stoupl počet přepravovaných cestujících o 8,4 % na linkách právě do Ruska.

Další novinkou pro cestující byl pronájem osobního automobilu ve většině destinací, do kterých aerolinky své lety provozují. Tuto službu si zákazník může objednat na úvodní internetové stránce společnosti www.czechairlines.com.

V dubnu společnost získala první místo v hodnocení pravidelnosti odletů mezi všemi leteckými společnostmi, které sdružuje Asociace evropských aerolinií. Za dosažením takovýchto výsledků stojí zlepšení poměru transferových a point to point cestujících, letový řád, přestupní časy při transferech a v neposlední řadě rychlé odbavení letadel.

V polovině roku přerušily aerolinky Job Air – Central Conect Airlines provoz. Tím se tak ČSA naskytla možnost převzít jejich zákazníky. Díky tomuto výpadu zavedly aerolinky pravidelný noční spoj na lince Praha – Ostrava.

Po podepsání codesharové dohody, mezi ČSA a Etihad Airways, se členům OK Plus a Etihad Guest v roce 2011 naskytla možnost sbírat a využívat míle při cestách,

až do 80 destinací v síti Etihad Airways. Tento krok tak podpořil další rozvoj partnerských vztahů ČSA.

„Pro zimní sezónu 2012/2013 zavedly aerolinky novinky týkající se produktu a technologií. Nové tarifní i produktové třídy Českých aerolinií nesou jména: Promo, Standard, Plus, Flexi a Business. První čtyři spadají do cestovní třídy Economy. Každá produktová třída reprezentuje příslušnou cenovou úroveň letenky, garantuje balíček tomu odpovídajících a jasně definovaných služeb jako například různé váhové limity zavazadel, možnosti změny rezervací, rozdílnou výši připsaných milí do věrnostního programu OK Plus a další služby.“¹²

Nový technologický produkt obsahuje přehled letových řádů členských dopravců po celém světě, informace o počasí včetně sedmidenní předpovědi, informace o odletech a příletech, upozornění na aktuální změny, letištní vyhledávač a důležitá telefonní čísla. Praktickou pomůckou je také tzv. eSkyGuide, který umožňuje listovat letovými řády i v okamžiku, kdy telefon nemá dostupné internetové připojení. Tato služba je dostupná pro zařízení iPhone, iPad, Blackberry a Android.¹³

Koncem roku představila společnost projekt zdokonalení všech airline systémů ve spolupráci se španělskou společností Amadeus. Sjednocením rezervačního, ticketingového a inventárního systému spolu s databází elektronických letenek na jednu platformu tak byla zajištěna jejich stabilita, zamezilo se systémovým konfliktům a zvýšila se rychlost vzájemné komunikace.¹⁴

13. 1. 2013 byl významným dnem pro České Aerolinie, kdy po více než 20 letech skončila svoji službu letadla typu B737. První z těchto typů letadla bylo dodáno v létě 1992, většina těchto letadel byla dodána v 90 letech a poslední letadlo tohoto typu bylo dodáno v roce 2005. V letní sezóně 2013 budou linky ČSA obsluhovat pouze letouny typu

¹² České aerolinie, a. s. [online]. [citace 2013-03-09] Dostupný z WWW: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_01082012.htm

¹³ České aerolinie, a. s. [online]. [citace 2013-03-09] Dostupný z WWW: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_19012011.htm

¹⁴ České aerolinie, a. s., Tiskové centrum, [online]. [citace 2013-03-09] Dostupný z WWW: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_22112012.htm

Airbus a to A 330, A 320, A 319 a letouny ATR 72 a ATR 42. Tím tak společnost splní poslední bod z plánu restrukturalizace, čímž je přechod ke dvou typové flotile letadel.

4.3 Privatizace ČSA

Koncem roku 2012 se stát pokoušel už podruhé během tří let zprivatizovat ČSA. Poprvé a neúspěšně se o privatizaci stát pokoušel v roce 2009. Na seznamu možných uchazečů o národního dopravce se vyskytli ruský Aeroflot, Air France – KLM, majitel Čedoku Odien Group a Travel Service za podpory skupiny Unimex Group. ČSA mohly podle vládních kritérií koupit pouze bezúhonné firmy, které mají alespoň 51 % kapitálu ze zemí EU. Další privatizační podmínkou bylo, že ČSA musejí rovněž od vstupu nového vlastníka zůstat nejméně po dobu pěti let českým národním dopravcem, základnou musí zůstat Letiště Praha a jejich hlavní činností musí zůstat letecká doprava.

Po jednání vlády bylo oznámeno ministrem financí Miroslavem Kalouskem rozhodnutí o vyřazení dvou kandidátů na možnou privatizaci. Společnost Odien Group byla vyřazena z důvodu, že společnost nebyla leteckým dopravcem. Druhým vyřazeným kandidátem byl ruský Aeroflot a v jejich případě se jednalo o vyřazení z důvodu bezpečnostního rizika. I přes to, že společnost byla přijata do aliance Sky Team, nebyla tato společnost vhodným kandidátem proto, že Aeroflot nebyl společností fungující podle západního stříhu v důsledku propojování ruských státních firem s politikou. Dalším důvodem vyloučení byl neúspěch při hledání partnera v Česku pro účast v privatizaci. Sám se o ČSA ucházet nemohl, jednou z podmínek soutěže totiž bylo, že nabyvatelem většinového podílu musela být firma z Evropské unie. Z tohoto hlediska se vyřazení Aeroflotu zdálo být správným, ale na druhou stranu Aeroflot nabídl investovat do ČSA nemalou částku.

Hlavním kritériem se tedy v druhém kole privatizace stala nabídka kupní ceny. Jednoznačným favoritem byla společnost Air France – KLM. Toto sdružení je druhou největší leteckou společností v počtu přepravených cestujících v Evropě a třetí největší společností světa. Air France – KLM se už dříve podílela na privatizaci Austrian Airlines. Travel Service nabídl miliardu korun za odkoupení 91,75 % akcií ČSA. Kdyby stát nabídku přijal, musel by do ČSA vložit téměř miliardu korun, tím by vyrovnal záporné jmění na nulu a ve výsledku by tak z privatizace neutržil nic. Nakonec v říjnu předložilo konsorcium Unimex Group a Travel Service nabídku na převzetí ČSA za symbolickou

cenu jedné koruny. Po dlouhých diskuzích a dohadech nakonec stát aerolinky neprodal a ČSA tak nadále zůstaly ve vlastnictví státu.

Stejná situace se opakuje v roce 2012, kdy vláda v listopadu rozhodla, že se pokusí podruhé aerolinky zprivatizovat. Generální ředitel Českého Aeroholdingu Miroslav Dvořák uvedl názor, že se aerolinky na 70 % prodat nepodaří, protože letecká doprava se potýká s krizí a v Evropě je na prodej už mnoho dopravců. Podle premiéra Petra Nečase by se nemělo čekat na zlepšení situace dopravce. V první zkoušce restrukturalizace hrála roli cena, kterou byli kandidáti ochotni nabídnout. Tentokrát ale nejde o cenu, ale o to, aby byl potenciální vítěz schopný podpořit dlouhodobý rozvoj ČSA. Před vstupem aerolinek do Českého Aeroholdingu určila jejich hodnotu na 148 milionů korun auditorská firma Ernst & Young. ČSA totiž prošly zeštíhlením a byly rozděleny do několika dceřiných firem.

„Vláda poslala 50 největším mezinárodním leteckým přeprávcům nabídku, ale i přesto nechce firmu prodat za každou cenu. Strategickým investorem musí být respektovaný a zkušený letecký dopravce, člen IATA, který bude mít schopnost financovat vstup do ČSA a podpořit jejich dlouhodobý rozvoj. Zároveň musí vlastnit a operovat dopravu na dlouhých linkách a umožnit její rozvoj z/do České republiky. V neposlední řadě musí umožnit rozvoj regionu a letiště Praha Ruzyně a dalších mezinárodních letišť v ČR.“¹⁵

„O převzetí ČSA měly zájem pouze dvě letecké společnosti – Qatar Airways a Korean Air. Do konce roku 2012 se společnosti měly podrobně seznámit s fungováním ČSA a do konce ledna oznámit vládě své nabídky. Podání závazné nabídky včetně ceny by společnosti měly podat do konce února. Výhodnost nabídek poté posoudí Český Aeroholding jako majitel ČSA zhruba do března či dubna a vítěznou nabídku pak předloží vládě. Zájemci o privatizaci ČSA mohou získat maximálně necelou polovinu akcií firmy, aby byl zachován status národního dopravce. Qatar Airways zaměstnávají spolu s dceřinými společnostmi přes 20 tisíc lidí a jejich letecká flotila tvoří více než 110 letadel.

¹⁵ iDnes.cz, Ekonomika. [online]. [citace 2013-03-07]. Dostupné na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/stat-chce-podruhe-zprivatizovat-csa-d78-/eko-doprava.aspx?c=A121108_122141_eko-doprava_fih>

Korean Air zaměstnává přes 15 tisíc zaměstnanců a provozuje asi 140 letadel. ČSA mají v současnosti tisícovku zaměstnanců a 28 letadel.“¹⁶

Beze zmínky nelze ponechat fakt, že ČSA vrátily do své flotily dálkové letadlo Airbus A330, které bude od června létat do Soulu a ten je hlavním domovským letištěm Korean Air. ČSA už s Korean Air úzce spolupracuje a to v rámci aliance Sky Team. Firmy si navzájem napomohly v oblasti letových řádů. Korejci zajistili návazné spoje do Japonska a ČSA přidaly lety po Evropě.

Začátkem března oznámila společnost Korean Air oficiální nabídku na koupi 44 % ČSA. Provozní ředitel Korean Air uvedl, že společnost by chtěla usilovat o upevnění a zlepšení jejich pozice ve střední a východní Evropě. Dále pak uvedl, že součástí tohoto kroku by byla investice několika milionů dolarů, aby se z Korean Air stal druhý největší akcionář ČSA. Za tento 44 procentní podíl nabídla společnost 2,64 milionu euro, což je zhruba 67,5 milionu korun. Podle ministra financí je tato částka za 44% podílu odpovídající. Stát předpokládá, že Korean bude mít se společností určitý strategický záměr a ČSA tak zařadí do své sítě. Druhý kandidát Qatar Airways nakonec závaznou nabídku do uzávěrky nepředložil.

10. dubna oficiálně Korejské aerolinky podepsaly kupní smlouvu a získaly tak 44% podíl akcií ČSA. Tímto krokem společnost získala jedno místo v dozorčí radě, ale především snadnější dostupnost na trh letecké dopravy v Evropě. Spolupráce by měla vést k rozvoji ČSA, ke zvětšení zaměstnanosti v regionu a měl by stoupnout význam Letiště Václava Havla, které by se mohlo stát uzlovým bodem pro přestup z Asie.

4.4 Společnost Korean Air

Společnost byla založena jihokorejskou vládou v roce 1962 jako Korean Air Lines a nahradila tak bývalé Korean National Airlines založené dříve v roce 1946. Sídlem společnosti je Soul, hlavním letištěm Inčchon. V roce 2000 se Korean Air staly zakládajícím členem aliance SkyTeam, která má dnes 20 členů včetně ČSA.

¹⁶ iDnes.cz, Ekonomika. [online]. [citace 2013-03-07]. Dostupné na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/qatar-airways-se-jeste-ohledne-privatizace-csa-nerozhodla-png-/eko-doprava.aspx?c=A121211_175333_eko-doprava_spi>

Od privatizace v roce 1969 společnost Korean Air rozšířila svoji činnost, co se týče kvality i kvantity. Její pokročilý systém řízení a pravidla inovativního uspokojování zákazníků umožňují této letecké společnosti dosahovat pozoruhodné úspěchy. Korean Air je největší asijská letecká společnost v Severní, Střední a Jižní Americe a létá z více měst Severní, Střední a Jižní Ameriky do více měst v Asii, než jakákoli jiná letecká společnost.

Společnost provozuje pravidelnou dopravu do 105 mezinárodních a 13 vnitrostátních destinací. V roce 2011 jeho služeb využilo více než 23 miliónů cestujících. Firma zaměstnává více než 15 000 lidí a v současné době operuje více než 140 letadel, z toho více než 100 dálkové flotily (Airbus A330 a větší, Boeing 777 a větší, včetně Boieng 747 Jumbo a nejmodernější Airbus A380). Korean Air se dlouhodobě udržuje na čelních příčkách v hodnocení kvality poskytovaných služeb, zejména v segment prémiových pasažérů.

Korean Air je rovněž nejúspěšnější prodejce letů na světě. Podle statistik zveřejněných mezinárodním sdružením letecké dopravy IATA je společnost Korean Air od roku 2004 rovněž největším operátorem komerční letecké nákladové přepravy na světě. Už nyní spolupracují Korean Air s ČSA prostřednictvím takzvaného **sdílení kódu** (code-share), což je nejviditelnější forma spolupráce mezi aeroliniemi. Partneri v leteckých aliancích tak provozují společné lety.

Code share - jeden let může být označen kódy dvou nebo více leteckých společností, čímž se dosáhne rozšíření nabídky při eliminaci či snížení obchodního rizika: více nalétávaných bodů v letovém řádu letecké společnosti o další body v síti smluvního code-share partnera. Součástí code-share dohod musí být také dohody o harmonizaci rezervačních a odbavovacích postupů, o společném FFP či rezervaci salónek pro VIP cestující.

Hlavním cílem code-share smluv je možnost nabídnout cestujícím více spojů s tím, že všechny ostatní podmínky (především ceny, výhody věrnostních programů, minimální standart služeb) budou dodrženy jako při přepravě na linkách marketingového (neprovozujícího) partnera. Dalším méně zmiňovaným cílem je zlepšení viditelnosti svých

spojů na obrazovkách jednotlivých GDS, čímž lze zajistit vyšší prodejnost a menší využívání linek ostatních dopravců.¹⁷

Obrázek 9: Údaje a čísla o společnosti Korean Air

| | | | |
|--|--|---|---|
|  Destinace 121 |  Denní počet odletů 415 |  Provozní příjmy KRW 11.8 trillion |  Vznik společn. 1969 |
|  Země 41 |  Počet cestuj. ročně 23.3 million |  Domovské letiště Seoul |  Vstup do aliance 2000 |
|  Flotila 148+(8) |  FF Počet členů FFP 19 million |  Salónky 118 |  Zaměstnanci 20,857 |
|  Huby ICN, GMP, PUS, CJU |  FF FFP program SKYPASS |  Webové stránky KOREANAIR.COM |  Předseda představenstva Yang-Ho Cho |

Zdroj: <http://static.skyteam.com>, citace 16. 4. 2013

¹⁷ PRŮŠA, Jiří a kolektiv, Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN: 978-80-239-9206-9, str. 173

5 BUDOUCÍ VÝVOJ ČESKÝCH AEROLINEK

Na evropském ale i světovém leteckém trhu roste počet nízkonákladových společností a vzhledem k ekonomické situaci celého světa se bude jejich počet zvyšovat i v budoucnosti. Klasické letecké společnosti z tohoto důvodu musí čelit nelehkému úkolu o udržení své pozice na trhu a o udržení svých stálých zákazníků využívajících jejich služby. Nízkonákladové letecké společnosti jsou více využívány na kratší vzdálenosti, kdy cestující nevyžadují tak velký komfort a širší nabídku služeb jako u klasických dopravců. Dle mého názoru by se klasičtí letečtí dopravci, tedy i ČSA, měli zaměřit spíše na střední a dálkové tratě, kdy na těchto tratích budou mít větší obsazenost cestujícími než na kratších tratích, kde jim konkurují low-cost dopravci.

Českým aerolinkám se začátkem dubna podařilo po dlouholetém úsilí získat ke svému prospěchu nového a silného strategického partnera, který by měl společnosti zaručit její rozvoj především z ekonomického hlediska. Dále by díky partnerství společnost mohla čelit tlakům ze strany low-cost dopravců. A v neposlední řadě partnerství s asijskou společností Korean Air dává domácím aerolinkám možnost získat "významné zkušenosti na pozadí zázemí silné skupiny".

5.1 Výhody partnerství s Korean Air

Letecká společnost Korean Air chce ve spolupráci s ČSA **vytvořit z Prahy jeden ze svých tzv. hubů** (leteckých uzlů) v Evropě. V souladu s touto strategií by ČSA zajišťovaly **dopravu transferových cestujících v rámci Evropy**, což povede ke **zvýšení využití stávajících kapacit ČSA** a v neposlední řadě i k rozvoji Letiště Václava Havla Praha jako přestupního bodu. Korean Air je rovněž připraven pomoci **rozvíjet dálkovou přepravu** v rámci ČSA. Vstup Korean Air do Českých aerolinií bude mít rovněž pozitivní vliv na nákladovou strukturu ČSA díky zamýšleným synergiím v nákupu služeb, techniky a dalšího materiálu. Rozvoj Českých aerolinií je klíčový pro zaměstnanost v regionu a v neposlední řadě i pro ostatní společnosti ve skupině Český aeroholding, zejména pro Letiště Praha, Czech Airlines Technics a Czech Airlines Handling.¹⁸

¹⁸ České aerolinie, a. s. [online]. [citace 2013-04-16]. Dostupné na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/ke_coop/ke_coop_about.htm>

5.2 Návrat k dálkovým letům

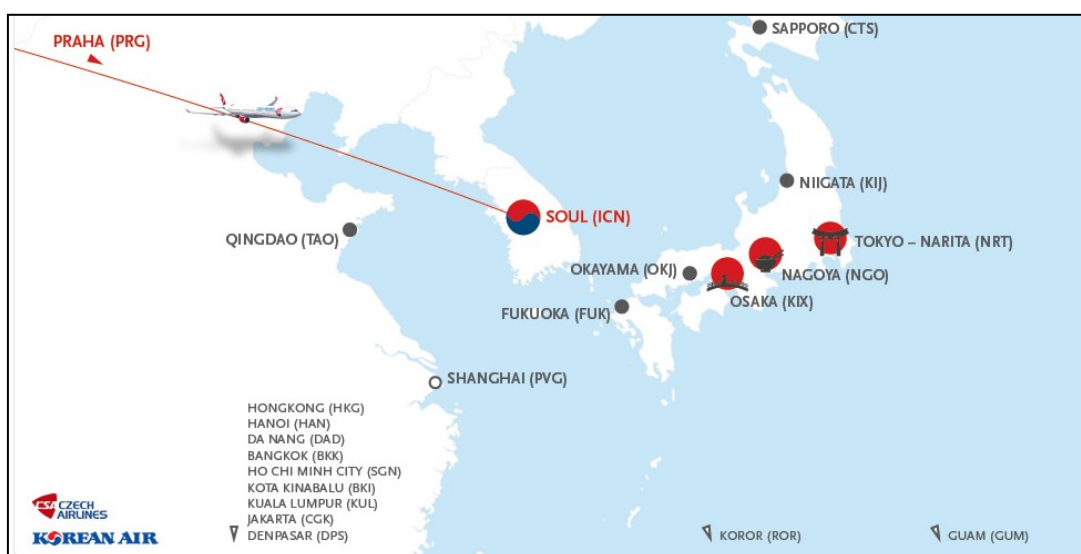
Od samého začátku restrukturalizace se společnost orientuje a hledá nové možnosti na trhu ve východní části světa. Budoucností letecké dopravy je napojení na Asii. V roce 2012 otevřely aerolinky novou linku do Abú Dhabi a se společností Etihad Airways se dohodly na spolupráci na letech z Prahy do Abú Dhabi a dále do jihovýchodní Asie či Afriky. Tato úspěšná myšlenka vedla k rozšíření code-shaerové spolupráce se společností Korean Air, která nyní vlastní 44% podíl společnosti. S tímto rozšířením letového řádu souvisí také rozšíření letadlového parku společnosti o letadlo Airbus A330, které bude létat od června na pravidelné lince do jihokorejského Soulu.

Tabulka 2: Základní údaje letounu A330

| Základní údaje letounu A330 | |
|-----------------------------|------------|
| Počet osob | 276 |
| Rozpětí křidel | 60,3 m |
| Délka letadla | 63,69 m |
| Užitečný náklad | 44 724 kg |
| Vzletová hmotnost | 230 000 kg |
| Cestovní rychlost | 900 km/h |

zdroj: autor

Obrázek 10: Mapa nově obsluhovaných destinací Východu



zdroj: www.csa.cz

5.3 Možnost přechodu z klasického na nízkonákladového dopravce

Jak jsem již popisovala ve své práci, ČSA se dostaly do velice špatné finanční situace a ani pomoc státu ke zlepšení její situace nijak zvlášť nepřispěla. Proto vláda vyhlásila výběrové řízení, které by mělo zajistit společnosti vzrůst především z ekonomického hlediska. Výběrové řízení vyhrála společnost Korean Air, která by měla díky této spolupráci aerolinkám zaručit, aby se z červených čísel dostaly do černých a měla by zajistit lepší postavení na trhu, jelikož se cestujícím otevrou nové možnosti cestování především na východ, což do této doby bylo složitější. Pokud ale ani spolupráce s tak významným partnerem jako je Korean Air aerolinkám nepomůže, dle mého názoru, by se ČSA, jakožto klasický národní dopravce, měly přeorientovat na nízkonákladového dopravce, protože v budoucnu se očekává růst počtu společností provozujících nízkorozpočtové lety a posilování jejich pozic na trhu. Kdyby ani toto řešení společnosti nijak nepomohlo, měly by aerolinky svou činnost definitivně ukončit.

5.3.1 Nízkonákladový model

Hlavní rysy nízkonákladových dopravců:

- k provozování dopravy používají především **jeden typ letadla**, nejčastěji B 737, A 320; provozování jednoho typu letadla (tzv. family of aircraft) umožňuje společnosti jednotný a hromadný nákup náhradních dílů a snižuje náklady na výcvik posádek a údržbu,
- cestujícím je nabízena **pouze jedna cestovní třída** - není zde rozdělení na economy a business class,
- letecká **přeprava** je realizována spojením **z bodu do bodu** (point - to - point); toto řešení vede ke zvýšení využití letadel a možnosti otočit až čtyři krátké linky denně,
- **prodej letenek** pouze prostřednictvím **internetu** či **telefonu** - vede ke snížení počtu zaměstnanců, kteří by tento prodej realizovali v cestovní kanceláři,
- **využívají letiště**, která nejsou centry zemí, cílem přeletu jsou tedy **menší regionální** letiště z důvodu nižších letištních poplatků,
- **jednoduchost tarifního systému** - čím dříve si letenku cestující objedná tím ji má levnější, čím později tím dražší,

- **na palubě letadla: větší hustota sedaček - menší pohodlí, není zde možnost občerstvení,**
- **omezený váhový limit zavazadel** (např. u společnosti Ryanair),
- **cestující nemohou uplatňovat věrnostní programy (FFP),**
- **téměř žádná zpoždění letu - díky orientaci na méně vytížená letiště.**

5.3.2 Výhody nízkonákladového modelu

Nízkonákladové společnosti sklízí úspěch na trzích letecké dopravy z důvodu, že se na těchto trzích přizpůsobily jejich změnám zcela bez problémů a především v krátkém časovém intervalu, oproti společnostem provozující „vysokonákladové“ lety. Tyto změny byly způsobeny teroristickými útoky v Americe, avšak v Evropě neměly tak značný dopad na dopravce právě jako v USA. Dalším kritériem úspěšnosti je fakt, že tito dopravci operují na středně dlouhých tratích, kde je poptávka na takovýchto úsecích méně uspokojována klasickými dopravci. Dalším důvodem úspěchu jsou nižší ceny za přepravu z důvodu nižších nákladů. Jde o nižší náklady spojené s letištními poplatky na méně frekventovanějších letištích, náklady na provozování pouze jednoho typu letadla, menší počet personálu.

ZÁVĚR

Letecká doprava je v dnešní době, dalo by se říci, globálním masovým odvětvím. Je dostupná téměř všem vrstvám obyvatelstva vyspělých zemí. Tuto změnu má na svědomí liberalizace ekonomického prostředí společně s prudkým technologickým rozvojem. Liberalizace probíhající v mnoha zemích má za následek vznik či úpadek a v mnoha případech už i zánik některých leteckých dopravců.

Problémy klasických společností souvisí s liberalizací a to tak, že liberalizace přinesla na letecký trh významného konkurenta v podobě low-cost dopravců. Toto soupeření „nízkonákladovek“ a klasických dopravců přináší to, že v oblasti produktu se tyto koncepce budou sbližovat trvalým zvyšováním intenzity činnosti a snižováním nákladů klasických dopravců a postupným zkvalitňováním produktu low-cost dopravců.

Cílem této bakalářské práce bylo poukázat na model, který využívají klasičtí letečtí dopravci na příkladu Českých Aerolinií a zhodnocení současného stavu aerolinek. Na závěr bych tedy shrnula body, kterými se vyznačují klasičtí dopravci:

- hustá síť destinací,
- 3 cestovní třídy - economy, business, first class,
- využívání věrnostních programů,
- lepší návaznost na další spoje,
- obsáhlejší letový řád,
- občerstvení na palubě letadla zdarma,
- alianční spolupráce,

ČSA si v posledních 10 letech prošly velmi krušným obdobím způsobeným teroristickými útoky v roce 2001, které přinesly pozastavení celé letecké dopravy ve světě, dále pak následoval odprodej pěti B 737, cargo terminálu a propouštění zaměstnanců. Špatná ekonomická situace se stále nezlepšovala, proto byl stát nucen vytvořit holding a převzít tak kvůli zadluženosti společnost do svého vlastnictví. Letos se situace změnila, stát už není jediným vlastníkem aerolinek. Do výběrového řízení, jehož účelem bylo

nalezení strategického partnera, který by dostal národního dopravce znovu na nohy, se přihlásilo hned několik kandidátů. Jediným zájemcem, který se řízení účastnil až do konce, byly Korean Air, které nakonec koupily 44% podíl ve společnosti. Budeme tedy doufat, že toto partnerství přinese společnosti opětovný vzrůst, bohužel už ne v podobě národního dopravce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

- [1] PRŮŠA, Jiří a kolektiv, Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. 315 s., ISBN: 978-80-239-9206-9

Elektronické dokumenty

- [2] ČSA – *minulost, současnost a snad i budoucnost*, [online]. Aeroweb. cz, aktualizováno 28. 10. 2009, [citace 2013-02-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.aeroweb.cz/clanek.asp?ID=1978>>
- [3] České aerolinie, a.s., *Výroční zpráva 2005* [online]. [citace 2013-02-28]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_download/vyrocní_zpráva_2005.pdf>
- [4] České aerolinky nabízejí cestujícím novou službu - možnost odbavení den před odletem [online]. Praha: csa.cz, aktualizováno 23. 6. 2004, [citace 2013-02-28]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/news_2004_06_23_2.htm>
- [5] Vláda schválila vytvoření českého aeroholdingu [online]. Praha: csa.cz, aktualizováno 25. 11. 2010, [citace 2013-03-05]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_25112010.htm>
- [6] Projekt Click4Sky končí. ČSA už nebudou prodávat letenky za jednotnou cenu [online]. iDnes.cz, aktualizováno 30. 11. 2009, [citace 2013-03-05]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/projekt-click4sky-konci-csa-uz-nebudou-prodavat-letenky-za-jednotnou-cenu-1rx-/eko-doprava.aspx?c=A091130_173536_eko-doprava_vem>
- [7] Český aeroholding [online]. [citace 2013-03-07]. Dostupný na WWW: <<http://www.cah.cz/Files/media/cah-profile/>>
- [8] Aeroflot vyřazen z privatizace ČSA [online]. Airways.cz, aktualizováno 20. 4. 2009, [citace 2013-03-07]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/clanek/2009-04-20/aeroflot-vyrazen-z-privatizace-csa>>
- [9] Travel Service nabízí za ČSA miliardu korun [online]. Airways.cz, aktualizováno 30. 9. 2009, [citace 2013-03-07]. Dostupný na WWW: <<http://www.airways.cz/clanek/2009-09-30/unimex-travel-service-nabizi-za-csa-miliardu-korun>>
- [10] Do privatizace se zapojí korejské a katarské aerolinky [online]. Radio.cz, aktualizováno 13. 12. 2012, [citace 2013-03-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.radio.cz/cz/rubrika/ekonomika/do-privatizace-csa-se-zapoji-korejske-a-katarske-aerolinky>>

- [11] *ČSA se vrací na dálkové linky, od června začnou létat do Soulu* [online]. iDnes.cz, aktualizováno 4. 12. 2012, [citace 2013-03-12]. Dostupný na WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/csa-zacne-od-cervna-letat-do-soulu-dlk-/eko-doprava.aspx?c=A121204_150523_eko-doprava_fih>
- [12] *Korean Air podaly oficiální nabídku na koupi ČSA* [online]. aktualne.cz, aktualizováno 4. 3. 2013, [citace 2013-03-15]. Dostupný na WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=773002>>
- [13] *Korean Air nabízí za 44 procent ČSA 2,64milionu euro ČSA* [online]. aktualne.cz, aktualizováno 6. 3. 2013, [citace 2013-03-15]. Dostupný na WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/penize/clanek.phtml?id=773243>>
- [14] *V květnu České aerolinie zahájí lety do nové destinace - Poprad/Tatry* [online]. Praha: csa.cz, aktualizováno 5. 4. 2011, [citace 2013-03-18]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_05042011b.htm>
- [15] *Nový platební nástroj pro klienty ČSA* [online]. Praha: csa.cz, aktualizováno 15. 11. 2011, [citace 2013-03-18]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_15112011.htm>
- [16] *Páteř sítě českých aerolinií povede mezi západem a Ruskem* [online]. Praha: csa.cz, aktualizováno 19. 1. 2012, [citace 2013-03-18]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_19012012.htm>
- [17] *ČSA a Etihad Airways uzavřely dohodu o věrnostním programu* [online]. Praha: csa.cz, aktualizováno 17. 7. 2012, [citace 2013-03-18]. Dostupný na WWW: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_17072012.htm>
- [18] *Vláda schválila prodej části ČSA Korejcům* [online]. Praha: novinky.cz, aktualizováno 13. 3. 2013 [citace 2013-03-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/295899-vlada-schvalila-prodej-casti-csa-korejcum.html>>
- [19] *Novinky.cz, Korejci získali podíl v ČSA* [online] aktualizováno 10. 4. 2013 [citace 2013-04-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/298651-podepsano-korejci-ziskali-podil-v-csa.html>>
- [20] *Skyteam.com*, [online]. [citace 2013-04-16]. Dostupný na WWW: <<http://static.skyteam.com/Global/Press/Facts%20and%20figures/2012%20Nov%20Xiamen/2012%20Fact%20Sheet%20SkyTeam%202012%20November.pdf>>
- [21] *Wikipedie.cz, LOT* [online]. [citace 2013-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/LOT>>

- [22] *Polské aerolinky koupily Dreamlinery* [online] Varšava: flymag.cz, aktualizováno 14. 11. 2012 [citace 2013-04-20]. Dostupný na WWW:
<<http://www.flymag.cz/article.php?id=7555>>
- [23] *Polský LOT plánuje záchranu před krachem* [online] Zprávy e15. cz, aktualizováno 23. 2. 2013 [citace 2013-04-20]. Dostupný na WWW:
<<http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/polsky-lot-planuje-zachranu-pred-krachem-959609>>
- [24] *České aerolinie, a.s., Výroční zpráva 2009* [online]. [citace 2013-05-06]. Dostupný na WWW:
<http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz_2009.pdf>
- [25] *České aerolinie, a.s., Výroční zpráva 2010* [online]. [citace 2013-05-06]. Dostupný na WWW:
<http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz_2010.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Vývoj hospodaření ČSA – české účetní standardy, Hospodářský výsledek po zdanění v mil. Kč..... | 19 |
| Tabulka 1: Počet přepravených cestujících ČSA v charterové přepravě v letech 2002 – 2006..... | 21 |
| Obrázek 2: Vývoj počtu členů programu OK plus v letech 2004 - 2010 | 23 |
| Obrázek 3: Mapa nově obsluhovaných destinací ČSA..... | 24 |
| Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001 - 2010 | 26 |
| Obrázek 5: Strategie Austrian..... | 29 |
| Obrázek 6: Vybrané finanční a ekonomické ukazatele ČSA..... | 33 |
| Obrázek 7: Struktura společnosti Český aeroholding, a. s. | 34 |
| Obrázek 8: Dárky pro děti na vybraných linkách ČSA | 35 |
| Obrázek 9: Údaje a čísla o společnosti Korean Air | 42 |
| Obrázek 10: Mapa nově obsluhovaných destinací Východu..... | 44 |
| Tabulka 2: Základní údaje letounu A330..... | 44 |